

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 1/17**

Nathaly Brupbacher; Hans Lichtsteiner

## **Mitgliedergewinnung und -bindung im Wirtschaftsverband**

Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 1 (2017), S. 36-46.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Remo Aeschbacher und Luisa Wagenhöfer  
Layout: Remo Aeschbacher und Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei,  
Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Führung»: shutterstock.com; istockphoto.com  
ISBN: 3-909437-48-6  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI  
FR**  
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

## Forschungsbeitrag

# Mitgliedergewinnung und -bindung im Wirtschaftsverband

Nathaly Brupbacher und Hans Lichtsteiner

**Mitglieder zu finden und an sich zu binden stellt für viele Wirtschaftsverbände aktuell eine grosse Herausforderung dar. Auf Basis der Resultate mehrerer Mitgliederbefragungen zeigt nachfolgender Beitrag auf, was Firmen motiviert, einem Verband beizutreten und wie sich dieser optimal aufstellen kann, um seine Mitglieder an sich zu binden.**

## Ausgangslage

Verbände entstehen in der Regel da, wo sich Menschen in Eigenverantwortung und Selbstorganisation zusammenschliessen, um spezifische Bedürfnisse zu decken, die weder in der gewünschten Form am Markt angeboten noch vom Staat zur Verfügung gestellt werden.<sup>1</sup> Als organisierte Bürger- oder Zivilgesellschaft agieren sie ergänzend zu den klassischen Systemen der Familie, des Staats und des Markts. Die Grenzen zu den drei Bereichen gestalten sich dabei meist fließend, wie Evers und Laville (2004) in ihrem Vier-Sektoren-Modell aufzeigen (Abbildung 1, linke Seite). Je nach Gründungsmotiven und Verbandszielen stehen die Verbände in einem mehr oder weniger starken Austausch mit den drei Teilsystemen. Sie beeinflussen diese und ergänzen sie mit ihren Aktivitäten und Leistungen.<sup>2</sup>

Dabei bestimmen die Mitglieder im Rahmen der Verbandsdemokratie über die Prioritätensetzung des Verbands und damit indirekt über die Art und Intensität des Austausches mit den Teilsystemen. Die Mehrheit entscheidet letztlich darüber, wo und wie sich ihr Verband in diesem Dreieck positionieren soll, um möglichst vielen Erwartungen zu entsprechen. Versucht man, die individuellen Motivstrukturen der Mitglieder analog zum Vier-Sektoren-Modell nach Evers & Laville (2004) zu typologisieren, ergeben sich folgende vier Mitgliedertypen (Abbildung 1, rechte Seite):

- Der standesorientierte *Visionär* hat klare Vorstellungen über die Rolle und Einbettung seiner Interessensgruppe in die Gesellschaft. Er setzt sich für die Anliegen und Ideale seiner Gruppe ein.

- Der eigennutzenorientierte *Ökonom* möchte primär Leistungen des Verbands erhalten und Vorteile für sich herausholen. Er handelt zweckrational und denkt vorwiegend wirtschaftlich.
- Der gemeinschaftsorientierte *Gesellige* sucht Kontakte, um ein Netzwerk aufzubauen. Die persönliche Wertschätzung, Solidarität und Beziehungen sind ihm wichtig.
- Der mitwirkungsorientierte *Selbstverwirklicher* nutzt den Verband zur Realisation seiner Ideen und strebt nach Selbstbestätigung. Er möchte sich persönlich und fachlich entwickeln.

Je nach Zusammensetzung und Einfluss dieser Mitgliedertypen setzen Verbände ihre Prioritäten. Sie üben für die *Visionäre* Einfluss auf die Politik und die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen aus (Interessenwahrung), bieten den *Ökonomen* spezifische Leistungen ergänzend zum Marktangebot an (Individuelleistungen), bilden für den *Geselligen* eine Solidargemeinschaft, um Informationen auszutauschen, Risiken abzufedern und gemeinsam Chancen zu nutzen (persönlicher Austausch), und bieten dem *Selbstverwirklicher* die Chance, im Rahmen von Gremienarbeit eigene Ideen um- und durchzusetzen (Mitwirkung).<sup>3</sup>

Wie entscheidend diese einzelnen Tätigkeitsfelder für die Mitgliederbindung sind, bestimmt letztlich die Motivstruktur der Mitglieder. Je besser ein Verband mit seinem Leistungsmix die Bedürfnisse und Motive der einzelnen Mitglieder abdeckt, umso höher wird der Nutzen, den er für seine Mitglieder schafft.<sup>4</sup> Demnach generiert ein Verband einen Nutzen für das Mitglied, wenn er die vom Mitglied als wichtig empfundenen Leistungen zufriedenstellend erbringt. Zur Berechnung des Nutzens gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine Möglichkeit ist die Gewichtung der Zufriedenheit mit der Bedürfnisbefriedigung/Leistungserbringung mit der Wichtigkeit des entspre-

chenden Bedürfnisses / der entsprechenden Leistung.<sup>5</sup> Es wird angenommen, dass diese gewichtete Zufriedenheit respektive der Nutzen in einem positiven Zusammenhang mit der Mitgliederzufriedenheit und -bindung steht. Für die Ausschöpfung des Nutzenpotentials wäre es demnach von zentraler Bedeutung, dass die relevanten Leistungen in besonders guter Qualität erbracht werden. Eine tiefere Zufriedenheit bei den weniger wichtigen Leistungen dürfte die Mitgliederzufriedenheit und -bindung weniger stark beeinflussen.<sup>6</sup> Von besonderer Relevanz ist es also, dass die Betrachtung der Zufriedenheit und Wichtigkeit aus Mitgliedersicht erfolgt. Entsprechend besteht die Herausforderung einer erfolgreichen Mitgliederengewinnung und -bindung darin, die verschiedenen Bedürfnisse und Motive der Mitglieder richtig zu erkennen und diese mit passenden, qualitativ hochstehenden Leistungen und Aktivitäten zu bedienen.

Weil die Zusammensetzung der verschiedenen Mitgliedertypen respektive Motivstrukturen branchenspezifisch ist,<sup>7</sup> macht es Sinn, eine Analyse der Mitgliedschaftsmotive sektorenspezifisch durchzuführen. Der vorliegende Beitrag beschränkt sich deshalb auf die Motivstruktur von Mitgliedern Schweizer Wirtschaftsverbände. Für sie ist die Mitgliederengewinnung und -bindung von besonderer Relevanz. Denn im Vergleich zu den Nachbarländern Deutschland und Österreich, wo Unternehmen per Gesetz ver-

pflichtet sind, sich einer Kammer als öffentlich-rechtliche Körperschaft anzuschliessen, geniessen Schweizer Wirtschaftsverbände und Kammern als privatrechtliche Vereine dieses Privileg nicht. Sie müssen die Firmen überzeugen, sich freiwillig an der Produktion von Kollektivgütern, dem Interessensausgleich oder der Berufsbildung zu beteiligen. Wie wichtig und gesellschaftspolitisch wünschenswert eine Beteiligung aller an diesen Leistungen ist, zeigt die gesetzliche Verpflichtung zur Mitgliedschaft in einer Kammer in unseren Nachbarländern.

Damit Wirtschaftsverbände ihre Aufgabe als Interessensvertretungsverbände auch in der Schweiz optimal wahrnehmen und ihre einflussreiche Position im politischen System aufrechterhalten können, sind sie auf einen hohen Organisationsgrad angewiesen.<sup>8</sup> Sie brauchen möglichst viele Mitglieder, um ihre Interessen im politischen System geltend zu machen, aber auch, um die Kosten der Kollektivleistungen solidarisch zu tragen. Denn ohne Pflichtmitgliedschaft besteht die Gefahr des Trittbrettfahrens: Nicht-Mitglieder kommen kostenlos in den Genuss der Kollektivleistungen des Verbandes wie auch der Interessensvertretung und können von deren Nutzung nicht ausgeschlossen werden.<sup>9</sup>

Wirtschaftsverbände sehen sich entsprechend mit der Herausforderung konfrontiert, über die Kollektivleistungen hinaus den (potentiellen) Mitgliedern ein

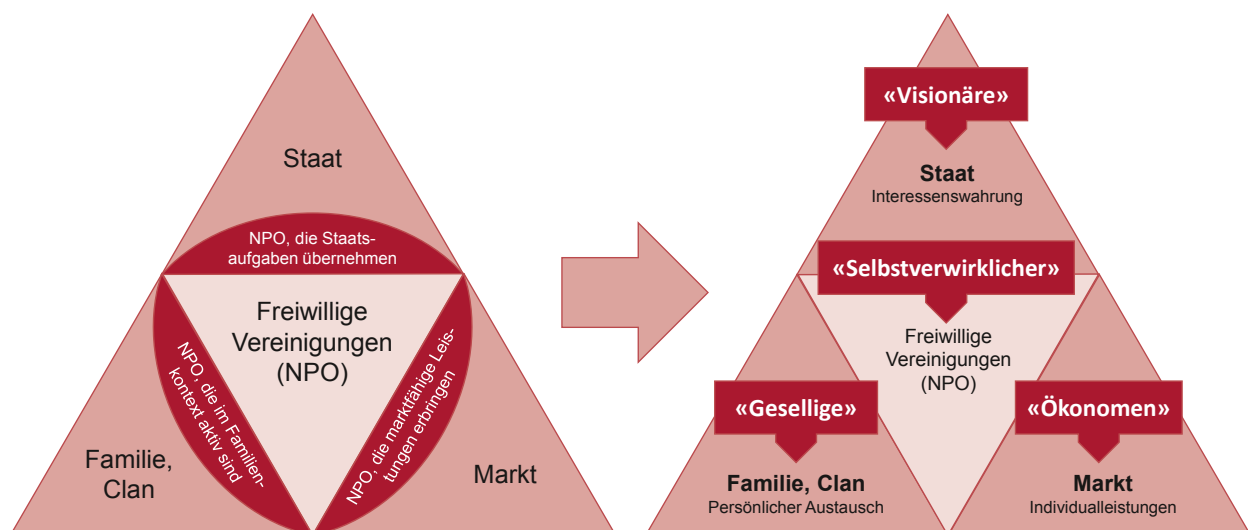


Abbildung 1: Verbände im Vier-Sektoren-Modell nach Evers & Laville (2004) und Mitgliedertypologien in Anlehnung an Schwarz (1984) und Lichtsteiner (2014).

Leistungspaket zu bieten, um sie trotz der Möglichkeit des Trittbrettfahrens zu einer Mitgliedschaft zu bewegen. Grundlage dazu bilden genaue Kenntnisse der Motivstruktur der Mitglieder. Nur so kann die Effektivität der gebotenen Leistungen zur Mitgliedergewinnung, -aktivierung und -bindung optimiert werden.

Die Klärung folgender Fragestellungen ist deshalb zentral:

- Was sind die Motive, um Mitglied in einem Wirtschaftsverband zu sein?
- Wie kann der Leistungsmix eines Wirtschaftsverbands optimiert werden, damit er den Erwartungen möglichst vieler Mitglieder entspricht?
- Inwieweit entscheiden der Leistungsmix sowie die Qualität der einzelnen Leistung über die Zufriedenheit und die Bindung der Mitglieder?
- Unterscheiden sich die Motivstrukturen von Mitgliedern mit Engagement respektive langer Verweildauer von denen der übrigen Mitgliedern?

Zur Klärung dieser Fragen wurden auf Basis des Member-Value-Ansatzes nach Suter (2012) diverse Studien durchgeführt. Das Member-Value-Konzept diente dabei als wissenschaftlich fundiertes Instrument zur Erfassung der Wichtigkeit und des Erfüllungsgrades der verschiedenen Bedürfnisse. Um die Zufriedenheit der Mitglieder mit ihrer Verbandsmitgliedschaft und ihre Bindung an den Verband zu messen, wurde das Konzept des *Net Promoter Scores (NPS)* gebraucht. Der NPS wird seit Jahren im For-Profit-Sektor als verlässliches Messinstrument zur Erhebung der Qualität von Kundenbeziehungen eingesetzt.<sup>10</sup> Als Indikator für eine hohe Mitgliederzufriedenheit und -bindung wird eine hohe Weiterempfehlungsbereitschaft verwendet. Die eindimensionale Messung des in sich komplexen Konstrukts der Qualität von Kundenbeziehungen wird dabei bewusst in Kauf genommen. Die Wirkung des NPS und damit die Resultate müssen entsprechend mit Vorsicht interpretiert werden, wie dies bereits in vergleichbaren Anwendungen festgehalten wurde.<sup>11</sup>

## Erhebungsmethode und Datenbasis

Innerhalb der vergangenen zwei Jahre wurden in drei Schweizer Wirtschaftsverbänden vergleichbare Studien durchgeführt. Um die Anonymität der drei Wirtschaftsverbände zu wahren, wird jeweils auf die Ver-

bände A, B und C verwiesen. Verband A ist ein kantonaler Branchenverband mit acht Regionalstellen. Sein Ziel ist es, die überbetrieblichen Interessen seiner Mitglieder – Unternehmer und Firmen – im politischen und ökonomischen Umfeld zu wahren. Verband B ist ein nationaler Fachverband und Verband C ein nationaler Arbeitgeberverband. Ihre Ziele sind die Imagesteigerung der Branche sowie die Interessensvertretung ihrer Mitglieder gegenüber der Öffentlichkeit, der Politik und den regulierenden Behörden. Die Datenbasis aus der ersten Studie (Verband A) weicht nicht nur in Bezug auf das Bezugsobjekt und Aktivitätsfeld, sondern auch in Bezug auf das Erhebungsinstrument von den beiden Folgestudien ab. Das eingesetzte Erhebungsinstrument wurde nach der ersten Studie leicht modifiziert und optimiert und blieb dann in den beiden Folgestudien (Verband B und C) identisch. Aufgrund dessen fliessen die Daten aus dem Verband A nicht immer direkt in die quantitativen Auswertungen mit ein, sondern werden teilweise auch nur als Validierung der Resultate der Verbände B und C herangezogen.

Das Erhebungsinstrument gliedert sich in fünf Teile:

In einem ersten Teil werden Informationen zum/zur Befragungsteilnehmer/-in und der Firma, in welcher diese(r) arbeitet, erhoben. Zudem wird eruiert, ob und in welcher Funktion eine Person im Verband engagiert ist. In einem zweiten Teil wird erfragt, welche Bedürfnisse (vgl. Tabelle 1) wie wichtig sind, um Mitglied im entsprechenden Verband zu sein und inwieweit der Verband diese Bedürfnisse deckt. Die Abfrage der Wichtigkeit und des Erfüllungsgrades erfolgt mittels einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = nicht wichtig / nicht erfüllt; 5 = sehr wichtig / sehr gut erfüllt). In einem dritten Teil will man von den Befragten ungestützt wissen, welche drei Verbandsleistungen für den Entscheid, Mitglied des Verbands zu sein, besonders wichtig sind. In einem vierten Teil wird in der Folge gestützt erhoben, wie wichtig die einzelnen Leistungen und Aktivitäten des Verbands für den/die Befragungsteilnehmer/-in sind und wie zufrieden er/sie mit der entsprechenden Leistungserbringung ist. Die Abfrage der Wichtigkeit und Zufriedenheit erfolgt ebenfalls mittels einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = nicht wichtig / nicht zufrieden; 5 = sehr wichtig / sehr zufrieden). Im fünften Teil wird schliesslich abgefragt,

Tabelle 1: Verbandsmotive

Bedürfnis	Erläuterung
Anerkennung & Vergleich	Bedürfnis, die Lage der Firma und der eigenen Arbeit einzuordnen und zu vergleichen
Autonomie	Bedürfnis, selbstbestimmter und selbständiger zu arbeiten
Existenz	Bedürfnis nach Leistungen und Aktivitäten, die helfen, die Existenz der Firma zu sichern
Genuss	Bedürfnis nach Anlässen und geselligen Momenten
Identität	Bedürfnis nach einem starken Wirgefüh und einem kollegialen Umgang unter den Mitgliedern
Macht	Bedürfnis, anhand Verbandsarbeit Macht auszuüben
Mitwirkung	Bedürfnis, eigene Initiativen und Innovationen umzusetzen
Ökonomischer Mehrwert	Bedürfnis, wirtschaftlich profitieren zu können
Ordnung	Bedürfnis nach klaren Regeln und Strukturen in der Branche
Partizipation	Bedürfnis, eigene Interessen zu vertreten und auf branchenpolitische Fragen Einfluss zu nehmen
Sicherheit	Bedürfnis nach einer kompetenten Anlaufstelle
Verständnis	Bedürfnis nach Informationen, die helfen, Sachverhalte besser zu verstehen
Zugehörigkeit	Bedürfnis zum Austausch mit Gleichgesinnten

inwiefern der/die Befragungsteilnehmer/-in bereit ist, den Verband einer befreundeten Person weiterzuempfehlen. Die Weiterempfehlungsbereitschaft wird analog zum Konzept des NPS mittels einer zehnstufigen Likert-Skala erfasst (Wahrscheinlichkeit einer Weiterempfehlung 1 = unwahrscheinlich; 10 = sicher).

Die Umfragen bei den Mitgliedsfirmen der Wirtschaftsverbände erfolgten elektronisch mit einem EDV-Tool, welches ein serielles Beantworten der Fragen sicherstellte, indem das Tool keine Korrekturen oder Ergänzungen bereits beantworteter Fragen zulässt. Dies soll gewährleisten, dass ungestützte Fragen nicht nachträglich korrigiert oder komplettiert werden konnten. Eine weitere Qualitätssicherung war die Überprüfung mittels redundanter Frageitems, inwiefern die Befragungsteilnehmer ihren Angaben treu blieben. Des Weiteren beinhaltet das Untersuchungsdesign bewusst die ungestützte und gestützte Abfrage der Bedeutung einzelner Leistungen und Aktivitäten. Damit wird kontrolliert, ob der Befragte diejenigen Leistungen, die er gestützt im vierten Teil der Befragung als wichtig einstuft, bereits auch ungestützt im dritten Teil explizit aufgeführt hat. Ein Abgleich zwischen den ungestützten Nennungen und der Wichtigkeitsbeurteilungen im gestützten Fragebogenteil diente der Evaluation, ob bestimmte Leistungen zwar wichtig sind für die Mitglieder, jedoch zu wenig im Bewusstsein präsent sind. Letztere Prüfung diente als

Indikator, ob ein Verband ein Marketing- respektive Kommunikationsproblem bei einzelnen Leistungen hat.

Insgesamt konnte bei allen Überprüfungen fast ausnahmslos festgestellt werden, dass die Fragen sehr reflektiert und konsistent beantwortet wurden. Insgesamt wurden zehn Fragebögen als «Ausreisser» identifiziert und aus dem Datensatz entfernt, um die Qualität der Daten sicherzustellen. So entstand letztlich eine Datenbasis aus den in Tabelle 2 ersichtlichen drei Datenstämmen.

## Analysen und Resultate

### Verbandsmotive und die wichtigsten Leistungen und Aktivitäten

Analysiert und vergleicht man zuerst die Motive, Mitglied in einem Verband zu sein, so sind die Resultate über alle drei Verbände hinweg betrachtet erstaunlich vergleichbar, jedoch nicht identisch. Abbildung 2 illustriert die durchschnittliche Wichtigkeit der einzelnen Mitgliedschaftsmotive in den Verbänden B und C. Die durchschnittliche Wichtigkeit über alle Verbandsmotive liegt für Verband B bei 3,7 und für Verband C bei 3,5. Bei zehn von dreizehn Motiven weichen dabei die Einschätzungen der Mitglieder bezüglich Wichtigkeit nur geringfügig voneinander ab.



Tabelle 2: Datenbasis der Untersuchung

	Verband		
	A	B	C
Anzahl Mitglieder	137	437	2127
Anzahl Teilnehmende	88	175	283
Anzahl Ausreisser	6	4	0
Rücklaufquote	64 %	40 %	13 %
Anzahl engagierter Mitglieder	55	53	40
Anteil engagierter Mitglieder	63 %	30 %	14 %
Anteil «junger» Mitglieder (Dauer < 5 Jahre)	18 %	23 %	42 %
Anteil langjähriger Mitglieder (Dauer > 10 Jahre)	63 %	32 %	18 %

Wichtigstes Motiv für den Entscheid, Mitglied in einem Verband zu sein, ist das Bedürfnis nach klaren Regeln und Strukturen in der Branche. Der Verband soll dafür sorgen, dass in der Branche faire Wettbewerbsbedingungen herrschen. Eng gekoppelt mit diesem Motiv ist auch das drittwichtigste Motiv, dank der Verbandsmitgliedschaft die Möglichkeit zu haben, eigene Interessen zu vertreten und Einfluss auf branchenpolitische Fragen zu nehmen. Ebenfalls inhaltlich eng miteinander verbunden sind die Motive an zweiter und vierter Stelle, nämlich die der Sicherheit und des Verständnisses. Die Option, dank der Verbandsmitgliedschaft über eine kompetente Anlaufstelle zu verfügen, die u. a. Informationen bereithält, um Sachverhalte besser zu verstehen, scheint für die Mitglieder ebenfalls sehr zentral zu sein.

Durch die Mitglieder unterschiedlich bewertet werden die Bedürfnisse nach Verbandszugehörigkeit zwecks Austausch mit Gleichgesinnten sowie nach dem ökonomischen Mehrwert, den ihnen ein Verband bieten soll. Den Mitgliedern aus dem Verband B sind diese Bedürfnisse nur leicht

weniger wichtig als die vier Topmotive. Für den Verband C hingegen fallen die Bewertungen merklich tiefer aus. Sie reihen sich damit in die grosse Gruppe der untergeordneten Motive für eine Verbandszugehörigkeit ein. Für beide Mitgliedergruppen nachgeordnet sind dann wiederum die Bedürfnisse nach Mitwirkung, Macht, Identität, Genuss, Existenz, Autonomie und Anerkennung. Sie alle liegen bei oder unter der durchschnittlichen Wichtigkeit der Bedürfnisse insgesamt.

Auffällig ist, dass entgegen den Erwartungen vieler Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer aus der Praxis und des Olson Theorems «of the logic of collective action»<sup>12</sup> das Motiv des ökonomischen

Mehrwerts nicht zu den Topmotiven für eine Mitgliedschaft zählt. Für viele Mitglieder ist die Mitgliedschaft in einem Wirtschaftsverband primär ein Solidarakt.

Vergleicht man nun die Resultate aus der Wichtigkeitsanalyse der Motive für eine Verbandsmitgliedschaft mit der Einschätzung der verschiedenen Ver-

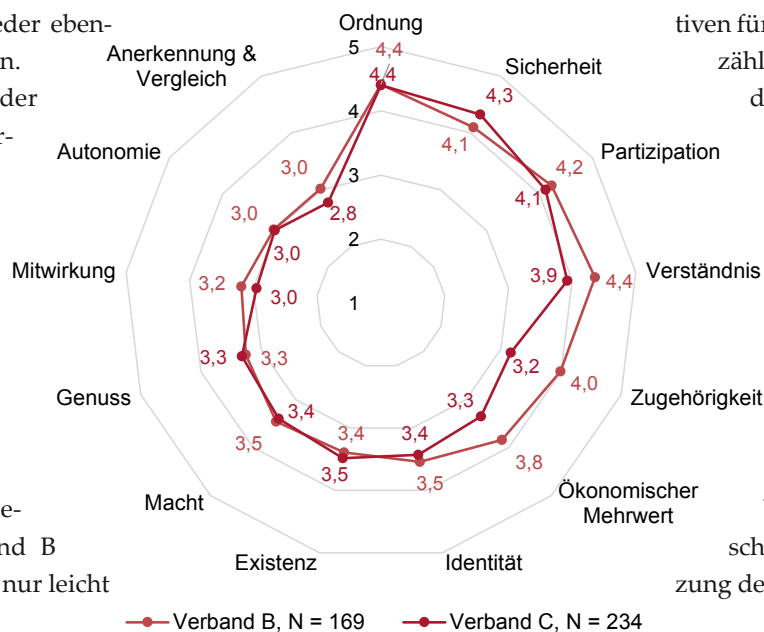


Abbildung 2: Wichtigkeit der Verbandsmotive im Vergleich

Tabelle 3: Vergleich der Leistungsbeurteilungen der Verbandsmitglieder: Zufriedenheit, Wichtigkeit und Nutzen

Leistungen	Verband A N = 81			Verband B N = 162			Verband C N = 268		
	Zufriedenheit (ZF) Mittelwert	Wichtigkeit (WK) Mittelwert	Nutzen (ZF * WK) Mittelwert	Zufriedenheit (ZF) Mittelwert	Wichtigkeit (WK) Mittelwert	Nutzen (ZF * WK) Mittelwert	Zufriedenheit (ZF) Mittelwert	Wichtigkeit (WK) Mittelwert	Nutzen (ZF * WK) Mittelwert
<b>Interessenswahrung (Visionäre)</b> • Interessensvertretung • Medienarbeit • Die Setzung von Branchenstandards • ...	3,8	4,2	15,9	3,4	4,3	14,5	3,8	4,2	15,9
<b>Individuelleleistungen (Ökonomen)</b> • Fachliche Hilfsmittel • Rabatte • Beratungsleistungen • ...	3,4	4,1	14,1	3,7	3,9	14,5	3,8	4,0	15,2
<b>Mitwirkung (Selbstverwirklicher)</b> • Partizipationsmöglichkeit verbandsinterne Entscheidungen • Mitwirkung in Fachkommissionen • Generalversammlung • ...	3,2	3,8	12,4	3,1	3,7	11,6	-	-	-
<b>Persönlicher Austausch (Gesellige)</b> • Erfahrungsaustausch • Regionalmeetings • Networkinganlässe • ...	3,5	3,5	12,1	3,7	3,9	14,5	3,6	3,5	12,9
<b>Total</b>	3,5	3,9	13,6	3,5	4,0	13,8	3,7	3,9	14,7

bandsleistungen und -aktivitäten, so erweisen sich die Resultate als absolut stringent und über die drei Verbände hinweg auch als überraschend vergleichbar – dies sowohl in Bezug auf die ungestützten Nennungen von Leistungen wie auch in Bezug auf die gestützte Abfrage zur Einschätzung von Leistungen. Die offenen Antworten auf die Frage nach den wichtigsten Leistungen und Aktivitäten zeigen, dass wiederum die Interessensvertretung, die Medienarbeit zur Imagesteigerung der Branche, die Setzung von Branchenstandards sowie die Beschaffung von aktuellen Informationen und Branchenneuigkeiten diejenigen Leistungen sind, welche Mitglieder als zentral erachten. Diese Leistungen und Aktivitäten dienen alle der Bedürfnisdeckung der als am wichtigsten eingestuften Verbandsmotive nach Ordnung, Sicherheit, Partizipation und Verständnisförderung. Diese Wichtigkeitsbeurteilung wird auch durch den Fragebogen teil der gestützten Einschätzung der Leistungen weiter verfestigt. Auch hier stehen diese Leistungen mit

Wichtigkeiten über der Durchschnittsbeurteilung an der Spitze:

- Sicherstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen (Mittelwert Verband A: 4,51; B: 4,44),
- Durchsetzung des Gesamtarbeitsvertrages (Mittelwert Verband A: 4,65; B: 4,24; C: 4,45),
- Einflussnahme auf das regulatorische Umfeld zugunsten der Branche (Mittelwert Verband A: 4,51; B: 4,47; C: 4,23),
- Interessensvertretung (Mittelwert Verband A: 4,22; B: 4,57; C: 4,23) und die
- Medienarbeit und Durchführung von Werbeaktionen (Mittelwert Verband A: 4,12; B: 4,48; C: 4,08).

Leistungen wie fachliche Hilfsmittel, Marktdaten und -statistiken sowie Beratungsleistungen erzielten eine mittelhohe Wichtigkeit. Als weniger wichtig beurteilen die Mitglieder aller drei Verbände Sonderangebote und Rabatte, die Förderung eines gedeihlichen Zusammenwirkens durch die Koordination von Veran-

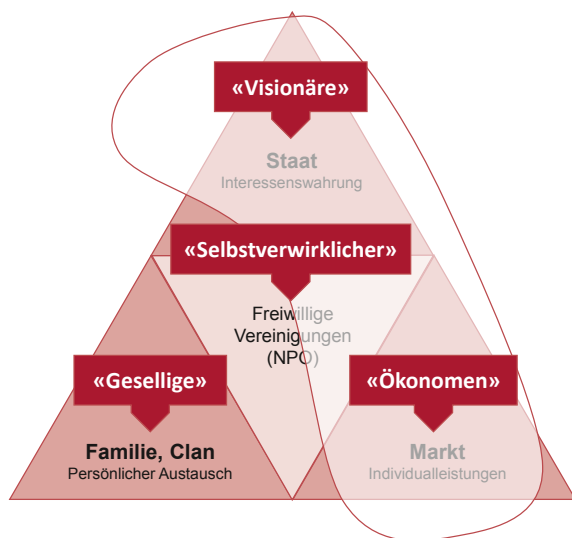


Abbildung 3: Die Mitgliedertypologie in Schweizer Wirtschaftsverbänden

staltungen, Regionalmeetings, ERFA-Gruppen oder die Generalversammlung.

Für einen zusammenfassenden Vergleich der Leistungsbeurteilung über die verschiedenen Leistungen und Verbandsmitglieder sind in der Tabelle 3 die durchschnittlichen Zufriedenheiten, Wichtigkeiten und Nutzen aufgeführt. Die Leistungen sind gemäss der in Abbildung 1 dargestellten Typologie zusammengefasst.<sup>13</sup> Der Nutzen wird berechnet aus der Multiplikation der Wichtigkeit und Zufriedenheit. Eine Multiplikation berücksichtigt die zu Beginn aufgeführten Überlegungen, dass ein Verband einen Nutzen für das Mitglied schafft, wenn er die vom Mitglied als wichtig empfundenen Leistungen zufriedenstellend erbringt.

Versucht man nun aus den bisherigen Auswertungsreihen Rückschlüsse auf die eingangs beschriebene Mitgliedertypologie zu ziehen, so zeigt sich, dass aufgrund der Mitgliedermotive und der Leistungspräferenzen das typische Wirtschaftsverbandsmitglied am ehesten dem standesorientierten *Visionär* entspricht, kombiniert mit dem wettbewerbsorientierten *Ökonom* (vgl. Tabelle 3). Es pflegt seine Verbandsmitgliedschaft primär deshalb, um klare Regeln und Strukturen in der Branche zu fördern, eigene Interessen zu vertreten und Einfluss auf branchenpolitische Fragen zu nehmen. Des Weiteren sieht es im Verband eine kompetente Anlaufstelle, die ihm Zugang zu aktuellen Informationen und weiteren Leistungen wie

fachliche Hilfsmittel, Beratung und Rabatte für Veranstaltungen verschafft. Die Mitglieder Schweizer Wirtschaftsverbände verkörpern demnach am meisten Aspekte des *Visionärs*, *Ökonoms* und des *Selbstverwirklichers* – wie dies in Abbildung 3 im erweiterten Vier-Sektoren-Modell nach Evers und Laville (2004) eingezeichnet ist.

### Zusammenhang zwischen der Weiterempfehlungsbereitschaft und der Leistungsbeurteilung: Zufriedenheit, Wichtigkeit und Nutzen

In einem nächsten Schritt wurde analysiert, ob einfache statistische Zusammenhänge bestehen zwischen der Höhe der Weiterempfehlungsbereitschaft und a) der Zufriedenheitsbeurteilung, b) der Wichtigkeitsbeurteilung sowie c) des entsprechenden Nutzens. Tabelle 4 zeigt anhand des Verbands B (N = 175), dass die Weiterempfehlungsbereitschaft signifikant positiv mit den untersuchten Erklärungsfaktoren korreliert. Am stärksten sind die linearen Zusammenhänge zwischen der Weiterempfehlungsbereitschaft und der Zufriedenheitsbeurteilung sowie des Nutzens. Die Korrelationen zwischen der Weiterempfehlungsbereitschaft und der Wichtigkeitsbeurteilung fallen etwas schwächer aus.

Tabelle 4: Korrelationen zwischen der Weiterempfehlungsbereitschaft und der Leistungsbeurteilung: Zufriedenheit, Wichtigkeit und Nutzen

	Weiterempfehlungsbereitschaft
<b>Zufriedenheit</b>	
Interessensvertretung	0,55**
Individualleistungen	0,61**
Mitwirkung	0,61**
Austausch	0,55**
<b>Wichtigkeit</b>	
Interessensvertretung	0,28**
Individualleistungen	0,30**
Mitwirkung	0,24**
Austausch	0,29**
<b>Nutzen</b>	
Interessensvertretung	0,58**
Individualleistungen	0,54**
Mitwirkung	0,54**
Austausch	0,46**

Skala: 1 (= unwichtig/unzufrieden) bis 5 (= sehr wichtig / sehr zufrieden);  
 \*\* Korrelation ist auf dem 1%-Niveau signifikant.



Der stärkste positive Zusammenhang liegt zwischen der Weiterempfehlungsbereitschaft und den Leistungsgruppen Mitwirkung und Individualleistungen vor: Es besteht also eine starke positive Beziehung zwischen der Weiterempfehlung und der Möglichkeit zur aktiven Partizipation sowie der Wahrnehmung des Verbands als kompetente Anlaufstelle zur Beschaffung relevanter (Branchen-)Informationen und Hilfsmittel. Es folgt der starke positive Zusammenhang zwischen der Weiterempfehlungsbereitschaft und dem Nutzen aus der Interessensvertretung.

In einer nächsten Phase stand mittels Regressionsanalyse die Frage im Zentrum, inwiefern die verschiedenen Faktoren zur Erklärung der Unterschiede in der Weiterempfehlungsbereitschaft beitragen. Damit wurde zugleich geprüft, ob die einfachen statistischen Zusammenhänge auch nach Kontrolle möglicher Scheinkorrelationen bestehen bleiben. Die Regressionsanalyse erfolgte in zwei Schritten. In einem ersten Schritt wurden die Kontrollvariablen integriert. Die beiden Kontrollvariablen Engagement (1 = engagiertes Mitglied; 0 = nicht engagiertes Mitglied) und Mitgliedschaftsdauer (= Anzahl Mitgliedschaftsjahre) erklären 7,3 % der Varianz (siehe Tabelle 5, Modell 1, Schritt 1). Insbesondere die Kontrolle darüber, ob ein Mitglied engagiert ist oder nicht, beeinflusst die Zusammenhangsanalyse. Der positive Betakoeffizient deutet darauf hin, dass engagierte Mitglieder eher eine hohe Weiterempfehlungsbereitschaft aufweisen.

In einem zweiten Schritt wurden einzeln die (totale) Zufriedenheit, d. h. die Summe aller Zufriedenheitsbeurteilungen über die verschiedenen Leistungen (Modell 2, Schritt 2), die (totale) Wichtigkeit, d. h. die Summe aller Wichtigkeitsbeurteilungen über die verschiedenen Leistungen (Modell 3, Schritt 2), und der (totale) Nutzen, d. h. die totale Zufriedenheit, multipliziert mit der totalen Wichtigkeit (Modell 4, Schritt 2) als Erklärungsfaktoren in das Modell integriert. Die totale Zufriedenheit über alle Verbandsleistungen erklärt zusätzliche 37 % der Varianz der Weiterempfehlungsbereitschaft (Erklärungskraft des Modells 2 insgesamt = 44 %). Die totale Wichtigkeit der Verbandsleistungen erklärt zusätzliche 10 % der Varianz der Weiterempfehlungsbereitschaft (Erklärungskraft des Modells 3 insgesamt = 17 %). Der totale Nutzen erklärt zusätzliche 32 % der Varianz der Weiterempfehlungsbereitschaft (Erklärungskraft des Modells 4 insgesamt = 39 %). Der geringere Erklärungsbeitrag der totalen Wichtigkeitsbeurteilung lässt sich unter anderem auch aus den standardisierten Betakoeffizienten ablesen: Zufriedenheit = 0,63 und Nutzen = 0,58 versus Wichtigkeit = 0,33.

Die zweite Auswertungsreihe zeigt anschaulich, dass die statistische Erklärungskraft der Zufriedenheiten am stärksten und die Erklärungskraft des Nutzens am zweitstärksten ist. Die Erklärungskraft der Wichtigkeit fällt hingegen stark ab. Die Zufriedenheit mit der Leistungserbringung ist bei den untersuchten Wirtschaftsverbänden folglich wichtiger für die Bin-

Tabelle 5: Erklärungsfaktoren für die Weiterempfehlungsbereitschaft im Vergleich

	Modell 1: Kontrollvariablen		Modell 2: Zufriedenheit Total		Modell 3: Wichtigkeit Total		Modell 4: Nutzen Total	
	$\beta$ bzw. $R^2$	p(t)	$\beta$ bzw. $R^2$	p(t)	$\beta$ bzw. $R^2$	p(t)	$\beta$ bzw. $R^2$	p(t)
<b>Schritt 1: Kontrollvariablen</b>								
Engagement	0,27	0,002	0,27	0,002	0,27	0,002	0,27	0,002
Mitgliedschaftsdauer	0	n. signifikant	0	n. signifikant	0	n. signifikant	0	n. signifikant
$R^2$ des Modells nach Schritt 1	7,3 %	< 0,001	7,3 %	< 0,001	6,8 %		7,3 %	< 0,001
<b>Schritt 2: Verbandsleistungen</b>								
Zufriedenheit Total			0,63	< 0,001				
Wichtigkeit Total					0,33	< 0,001		
Nutzen Total							0,58	< 0,001
Zusätzlicher Erklärungswert durch Schritt 2 ( $\Delta R^2$ )			37,1 %		10,4 %		31,6 %	
$R^2$ des Gesamtmodells	7,3 %	< 0,001	44,3 %	< 0,001	17,1 %	< 0,001	38,9 %	< 0,001
N	147		146		147		146	

dung der Mitglieder als die Zusammensetzung des Leistungsmix. Fast ebenso relevant ist der Nutzen. Dieser hat einen ebenfalls stark positiven Einfluss auf die Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitglieder. Verbände sollten demgemäss der Qualität der als wichtig eingestuften Leistungen spezielle Beachtung schenken. Eine nicht zufriedenstellende Leistungserbringung kann sich hier besonders negativ auf die Weiterempfehlung des Verbandes auswirken.

### Unterschiede in der Motivstruktur engagierter und langjähriger Mitglieder

Abschliessend wurde untersucht, inwieweit es Unterschiede in der Motivstruktur engagierter respektive langjähriger Mitglieder im Vergleich zu deren der übrigen Mitgliedern gibt. Auch hier wurde wiederum eine Korrelationsanalyse durchgeführt um festzustellen, ob einfache statistische Zusammenhänge zwischen dem Engagement sowie der Mitgliedschaftsdauer und den Erklärungsfaktoren Zufriedenheit, Wichtigkeit und dem Nutzen vorliegen. Des Weiteren wurden die Mittelwerte der beiden Gruppen mittels statistischer Tests miteinander verglichen. Zwischen der Mitgliedschaftsdauer und den Erklärungsfaktoren konnten keine signifikanten linearen Zusammenhänge gefunden werden. Hingegen zeigen die Korrelationskoeffizienten in Tabelle 6, dass das Engagement, d. h. die Tatsache, ob ein Mitglied engagiert ist oder nicht, einen Einfluss auf die Leistungsbeurteilung und den Nutzen hat. Zusätzlich zur Korrelationsanalyse wurden die Mittelwerte zwischen engagierter und nicht engagierter Mitglieder miteinander verglichen. Die Resultate der statistischen Mittelwertvergleiche decken sich mit den Resultaten aus der Korrelationsanalyse in Tabelle 6. Engagierte Mitglieder haben höhere Zufriedenheitswerte bezüglich Mitwirkung, des persönlichen Austausches und der Interessensvertretung. Ebenso bewerten die engagierten Mitglieder die Mitwirkung und den persönlichen Austausch in der Tendenz als wichtiger. Einen speziell positiven Zusammenhang zwischen der Wichtigkeitsbeurteilung der Interessensvertretung und dem Engagement besteht hingegen nicht. Die Relevanz der Interessensvertretung befindet sich über alle Gruppen auf hohem Niveau. Es ist evident, dass sodann signifikant positive Zusammenhänge zwischen dem Engagement und dem Nutzen aus der Mitwirkung und dem persönlichen Austausch bestehen.

Tabelle 6: Korrelation zwischen der Ausprägung des Engagements und der Leistungsbeurteilung: Zufriedenheit, Wichtigkeit und Nutzen

	Engagement
<b>Zufriedenheit</b>	
Interessensvertretung	0,21*
Individuelleleistungen	0,15
Mitwirkung	0,30**
Austausch	0,29**
<b>Wichtigkeit</b>	
Interessensvertretung	0,04
Individuelleleistungen	0,05
Mitwirkung	0,25**
Austausch	0,20*
<b>Nutzen</b>	
Interessensvertretung	0,12
Individuelleleistungen	0,12
Mitwirkung	0,37**
Austausch	0,28**

Nominalskala: 0 (= nicht engagiert) und 1 (= engagiert); \* Korrelation ist auf dem 5%-Niveau signifikant (zweiseitig); \*\* Korrelation ist auf dem 1%-Niveau signifikant.

### Fazit

Zusammenfassend lassen sich aus den Untersuchungen für Wirtschaftsverbände folgende fünf Handlungsempfehlungen ableiten, um Mitglieder zu gewinnen respektive an sich zu binden:

1. Die Mitglieder erwarten von ihrem Verband die Schaffung guter und fairer Wettbewerbsbedingungen durch Interessenwahrung gegen aussen und auch Regulierung gegen innen. Sie wollen jedoch nicht, dass der Verband den Wettbewerb behindert. Wirtschaftsverbände sind entsprechend gefordert, eine gute Balance zwischen Wettbewerbsregulierung und Nivellierung zu finden.
2. Die Interessensvertretung und Medienarbeit zur Steigerung des Images der Branche werden als zentral erachtet. Mitglieder erwarten, dass sich ihr Verband engagiert, exponiert und seine Kräfte zur Stärkung der Interessensvertretung gegenüber Dritten einsetzt.
3. Der Zugang zu aktuellen (Branchen-)Informationen und Hilfsmitteln für das Tagesgeschäft sind für die Mitglieder sehr wertvoll. Will ein Verband neue Firmen zur Mitgliedschaft bewegen, muss er bei den Individualleistungen selektive Anreize wie Preisreduktionen oder Exklusivleistungen setzen.

Denn bei den wichtigsten Motiven für eine Verbandsmitgliedschaft lässt sich ein Ausschlussprinzip nicht herstellen, handelt es sich doch primär um Kollektivleistungen.

4. Die Qualität der Leistungserbringung beeinflusst die Weiterempfehlungsbereitschaft bei Mitgliedern stärker als die Wichtigkeit einzelner Leistungen. Eine erfolgreiche Mitgliederbindung hängt folglich stärker von der Qualität der erbrachten Leistung ab als vom Leistungsmix. Relevante Leistungen müssen deshalb in besonders guter Qualität erbracht werden. Ein Mehr an Leistungen bei durchschnittlichem Qualitätsniveau erzeugt hingegen nicht die gleiche Wirkung.
5. Mitglieder mit einem aktiven Verbandsengagement sind generell zufriedener mit dem Verband und auch eher bereit, die Mitgliedschaft weiterzuempfehlen. Deshalb sollten Wirtschaftsverbände versuchen, Mitglieder zu aktivieren und in das Verbandsgeschehen einzubinden.

## Fussnoten

<sup>1</sup> Vgl. Zimmer & Scholz, 1992.

<sup>2</sup> Vgl. Lichtsteiner et al., 2015.

<sup>3</sup> Vgl. ebd.

<sup>4</sup> Vgl. Knoke & Wright-Isak, 1982; Suter, 2012.

<sup>5</sup> Vgl. Eggers & Hollmann, 2010; Stukas et al., 2009; Wildemann, 2003.

<sup>6</sup> Vgl. Lichtsteiner, 2014; Stukas et al., 2009.

<sup>7</sup> Vgl. Hager, 2014.

<sup>8</sup> Vgl. Lichtsteiner & von Schnurbein, 2008.

<sup>9</sup> Vgl. ebd.; Olson, 1965.

<sup>10</sup> Vgl. Reichheld, 2003; van Riet & Kirsch, 2010.

<sup>11</sup> Vgl. Grisaffe, 2007; Schulman & Sargeant, 2013.

<sup>12</sup> Vgl. Olson, 1965.

<sup>13</sup> Im Verband C wurden auf expliziten Wunsch des Verbandes keine Items zur Mitwirkung erhoben.



## Metrik

### Abstraktion in Perfektion

Der neue Freischwinger Metrik von Wilkhahn besticht durch seine skulpturhafte Form, die an modernes Automobil-Design erinnert. Mit der polygonalen Gestaltung wie aus einem Guss schlägt der Entwurf von whitelD ein neues Kapitel in der Geschichte der Freischwinger auf. Das eigenständige, aber nicht aufdringliche Design verbunden mit der variablen Farbgebung machen Metrik sehr flexibel einsetzbar.

# Wilkhahn

## Literatur

Bidet, E. (2010). Social Economy. In: Anheier, H., Toepler, S. & List, R. (Hrsg.), *International Encyclopedia of Civil Society* (S. 1405-1409). New York: Springer.

Eggers, B. & Hollmann, S. (2010). Value-based Selling als kundenwertorientierter Verkaufsansatz. In: Keuper, F. & Hogen-schurz, B. (Hrsg.), *Professionelles Sales & Service Management* (S. 343-361). Springer Gabler.

Evers, A. & Lavielle, J.-L. (Hrsg.). (2004). *The Third Sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.

Grisaffe, D. (2007). Questions about the ultimate Question: Conceptual Considerations in Evaluating Reichheld's Net Promoter Score (NPS). *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 20, S. 36-53.

Hager, M. (2014). Engagement Motivations in Professional Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), S. 39S-60S.

Knoke, D. & Wright-Isak, C. (1982). Individual Motives and organizational Incentive Systems. *Research in the Sociology of Organizations*, 1, S. 209-254.

Lichtsteiner, H. & Purtschert R. (2014). *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt.

Lichtsteiner, H. & von Schnurbein, G. (2008). Wenn die Pflicht zur Kür wird: Die Organisation der Wirtschaft in der Schweiz. In: Schmidt-Trenz, H.-J. & Stober, R. (Hrsg.), *Jahrbuch Recht und Ökonomik des Dritten Sektors 2007/2008*. Deutschland: Nomos.

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage). Bern: Haupt.

Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Reichheld, F. (2003). The one Number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), S. 46-55.

Schulman, K. & Sargeant, A. (2013). Measuring Donor Loyalty: Key Reasons why Net Promoter Score (NPS) is not the Way. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 18(1), S. 1-6.

Stukas, A., Worth, K., Clary, G. & Snyder, M. (2009). The Matching of Motivations to Affordances in the Volunteer Environment an Index for Assessing the Impact of multiple Matches on Volunteer Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), S. 5-28.

Suter, P. (2012). Member Value in Genossenschaften. Ein multidimensionales Konstrukt. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele* (S. 326-334). Bern: Haupt.

van Riet, J. & Kirsch, M. (2010). Konzeption und Nutzung des Net Promoter Score. In: Greve, G. & Benning-Rohnke, E. (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Konzept und Anwendung des Net Promoter Score in der Praxis* (S. 35-83). Wiesbaden: Gabler.

Wildemann, H. (2003). Value to the Customer — Das Pull-Prinzip im Kundenmanagement. In: Matzler, K., Pechlaner, H. & Renzl, B. (Hrsg.), *Werte schaffen. Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung* (S. 209-227). Deutschland: Gabler.

Zimmer, A. & Scholz, M. (1992). Der Dritte Sektor zwischen Markt und Staat: Ökonomische und politologische Theorieansätze. *Neue Soziale Bewegungen (NSB)*, 5(4), S. 49-58.

## Die Autoren



### Nathaly Brupbacher / [nathaly.schumacher@unifr.ch](mailto:nathaly.schumacher@unifr.ch)

Seit ihrem Masterabschluss in Management an der Universität Freiburg/CH in 2013 engagiert sich Nathaly Schumacher am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), forscht und dissertiert zum Thema «Member Value in Wirtschaftsverbänden».



### Hans Lichtsteiner / [hans.lichtsteiner@vmi.ch](mailto:hans.lichtsteiner@vmi.ch)

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner ist seit November 2006 Direktor Weiterbildung des Verbandsmanagement Instituts (VMI). Er hat an der Universität Freiburg/CH studiert und promoviert und ist seit 2011 Titularprofessor. Von 1996 bis 2001 war er Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Spenglermeister- und Installateur-Verbands, von 2001 bis 2006 Geschäftsführer des Schweizerischen Verbands der Strassen- und Verkehrsfachleute.